



Les représentations de l'accompagnement et de l'insertion dans le réseau des centres d'hébergement et de réinsertion

Philippe Bregeon

► To cite this version:

Philippe Bregeon. Les représentations de l'accompagnement et de l'insertion dans le réseau des centres d'hébergement et de réinsertion. Éditions l'harmattan. À quoi servent les professionnels de l'insertion ?, Éditions l'harmattan, pp.276, 2008, Le travail du social. hal-00390899v2

HAL Id: hal-00390899

<https://hal.science/hal-00390899v2>

Submitted on 25 Aug 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LES REPRESENTATIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DE LA REMISE AU TRAVAIL DES CHOMEURS DANS LE RESEAU DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Philippe Brégeon

Sociologue au laboratoire GRESCO de l'Université de Poitiers

Contact : philippe.bregeon@univ-poitiers.fr

Introduction

Cet article est issu de l'ouvrage « *A quoi servent les professionnels de l'insertion ?* » publié en 2008 dans la collection « *Le travail du social* » dirigée par Alain Vilbrod, *aux éditions l'Harmattan*

Il s'appuie sur un travail socio-historique et une enquête de terrain menée entre 2004 et 2007 sur le réseau de l'insertion par l'activité économique du département de la Vienne. Il s'agit d'une observation des activités avec des entretiens auprès d'une trentaine d'acteurs, en particulier, des encadrants techniques, des accompagnatrices sociales et des bénévoles. Certains de leurs propos apparaissent en italique dans les pages qui suivent, suivi d'un numéro et d'un prénom. Une présentation de ces acteurs apparaît en annexe, dans cet article.

Dans les propos qui suivent, nous nous sommes intéressés aux acteurs professionnels qui encadrent ces dispositifs de l'insertion par l'activité économique. Il s'agit de tenter de comprendre, à partir du terrain, les formes de mise au travail des chômeurs, les modes de collaboration avec ces derniers, les processus de production des identités professionnelles des salariés permanents sur ces activités.

Nous nous sommes polarisés d'abord sur les encadrants techniques et les accompagnateurs socioprofessionnels. Ces postes sont présentés en interne comme des fonctions incontournables. Les premiers, que l'on nomme parfois chefs d'équipe, sont essentiellement présents sur les chantiers et les entreprises d'insertion. Ils sont chargés d'assurer la production et d'encadrer les salariés de passage.

Moins concernés par la production, les accompagnateurs socioprofessionnels sont quasiment présents sur l'ensemble des structures. Ils sont censés établir un contact régulier avec les salariés en insertion pour l'amélioration de leur situation socioprofessionnelle. Ils représentent aujourd'hui la figure dominante de l'intervenant social sur ses activités.

Ils reproduisent en partie les postures des professions sociales historiques dans une sorte de croisement entre l'éducateur spécialisé auprès des adultes, l'assistant social et l'animateur. Spécialisés dans le traitement des problèmes individuels, ils assurent le bon fonctionnement des dispositifs et une bonne part de la collaboration avec les autres acteurs de l'insertion.

Les discours des leaders du réseau présentent généralement les différentes structures de l'insertion par l'activité économique, comme un ensemblier porteur d'une cohérence globale : nous serions face à un pôle avec des structures à la fois spécifiques et complémentaires. Les individus en insertion pourraient effectuer les étapes nécessaires vers l'emploi.

Pour échapper à cette perspective fonctionnelle, dans une démarche comparative, nous avons orienté notre recherche vers de nouveaux acteurs professionnels et services qui revendiquent aussi une proximité avec le marché de l'emploi et les activités économiques. Du point de vue du

traitement du chômage dans ce champ de l'insertion, il s'agit d'un changement de paradigme. Ils entendent recevoir des chômeurs et prospecter directement avec eux, et pour eux, les entreprises sans prendre en charge leurs problèmes sociaux. Certains de ces chargés de placement en emploi¹ prennent appui sur une méthode intitulée « Intervention sur l'Offre et la Demande ».

En conséquence, trois types de salariés et de fonctions mobilisent l'essentiel du propos qui suit : les encadrants techniques, les accompagnateurs socioprofessionnels et ces chargés de placement en emploi auprès des entreprises, en particulier ceux qui tentent de mettre en œuvre cette méthode IOD.

Les facettes du métier d'encadrant technique

La valeur de l'engagement dans le travail et la production

Les encadrants techniques semblent porter particulièrement cet attachement à l'investissement dans le travail et en particulier dans le travail manuel : *« Si le travail se fait, c'est bien parce qu'il y a quelqu'un derrière et il s'agit de redonner sa place à l'homme, effectivement... Ca n'est pas pour rien qu'on est en plus sur du travail manuel ! C'est bien la main de l'homme, effectivement qui fait que le travail se fait... On est bien sur la construction, sur notre propre construction et sur la construction de la vie et de la société... »* (Arnaud², n° 52).

Tout en connectant le travail et l'emploi dans le sens où le fait de savoir travailler doit permettre d'accéder à l'entreprise, la plupart opèrent une distinction et alternent les deux notions. Tantôt, les acteurs soulignent la nécessité de s'investir dans le travail pour accéder à un emploi qui permettra de vivre et de consommer, tantôt le ton prend un caractère essentialiste dans une perspective d'accomplissement de l'individu par le travail.

Sur le premier versant, c'est en quelque sorte la vision fordiste du travail dans une appréhension à la fois raisonnable et quelque peu fataliste : *« On leur dit : Passe d'abord par un emploi ! Essaie effectivement de construire quelque chose avec ça et de t'en sortir financièrement, parce que malheureusement il faut passer par-là. Et après, tu pourras peut-être effectivement réfléchir à la voie que tu veux donner à ta vie, au sens que tu veux donner à tout ça »* (Arnaud, n° 52).

Cependant, entre le travail et l'emploi, les discours de ces encadrants techniques placent plutôt le premier comme supérieur au second. L'engagement dans le travail correspondrait non seulement au moyen de s'en sortir socialement mais plus fondamentalement à un chemin de maturation en tant qu'homme. La confrontation à la tâche lui permettrait de dévoiler ses potentialités. Parfois, certains propos lui octroient un pouvoir de réhabilitation individuelle avec une tonalité quasiment spirituelle : *« On ressent un peu de frustration quand quelqu'un n'accroche pas avec le travail, mais tant pis ! On ne peut pas tous les sauver... »* (Ghislain, n° 62).

La valeur du travail manuel est particulièrement vivace. Rappelant un point de vue qui peut paraître quelque peu obsolète, la maîtrise d'un métier, du geste, de la main permettrait même de recouvrer la maîtrise de son existence : *« Je leur dis « Si tu tiens ton pinceau, si t'as confiance en ta*

¹ Cette appellation n'est pas véritablement stabilisée

² Il s'agit de propos d'acteurs du réseau recueillis dans le cadre d'une recherche menée entre 2004 et 2007, sur le département de la Vienne. Un prénom et un numéro apparaissent en dessous de chaque citation. En annexe dans cet article, nous présentons les caractéristiques de chaque acteur et sa fonction.

main pour rechampir³, ne t'inquiète pas ! Tu vas avancer sans problème dans ta vie... » » (Raoul, n° 72).

Le rôle d'encadrant ou de chef d'équipe n'est pas seulement de faire travailler les salariés, il s'agit de sauvegarder la cohésion d'équipe nécessaire pour que la production avance.

Le regard des salariés de l'équipe constitue une sorte de miroir auquel les encadrants sont souvent particulièrement sensibles. Chacun d'entre eux tente de justifier, à un moment ou un autre, ce qui le singulariserait des autres encadrants, aux yeux des personnes en insertion.

La dynamique de reconnaissance passe d'abord par la capacité à donner de soi-même et sur la richesse de la coexistence en équipe. A condition que le salarié qui arrive prenne sa part de la production, le fait de travailler ensemble favorise l'intégration et les indices de l'investissement affectif ne sont d'ailleurs jamais bien loin : *« Moi je crois que pour être encadrant en entreprise d'insertion, il faut aimer les gens ! Si on n'aime pas les gens, on n'arrivera pas à travailler avec eux. Et puis, il faut être ouvert sur les gens et aller vers eux... Je disais ce matin à Abdou : Eh bien ! Je t'ai apporté beaucoup de choses, mais tu m'as apporté aussi » (Patrice, n° 66).*

Le cas échéant, l'encadrant soutient « ses gars » en couvrant « quelques dérapages », quitte à se faire lui-même parfois manipuler.

La question de la motivation revient sans cesse dans les discours : *« Il y en a qui viennent juste pour sortir un peu de la merde, pour avoir un salaire et le travail en lui-même ne les intéresse pas. » (Théo, n° 75).*

Comment susciter la motivation ? Le recrutement doit écarter certains profils ostensiblement peu enclins au travail. L'existence de contrats successifs sur une période de travail maximum de deux ans permet de les maintenir sous pression.

Cependant, la motivation est une attitude difficile à appréhender : *« Chez certains, on sent dès le départ qu'il y a quelque chose par rapport au travail. Et puis pour d'autres, on le sentira moins... Et puis, on est assez souvent surpris. Au bout de quelques semaines, c'est parfois le contraire. Celui qui était motivé ne l'est plus ... On ne contrôle pas grand chose là-dedans, à mon avis ! » (Pierre, n° 71).*

Au-delà, c'est la personnalité et l'engagement de l'encadrant qui sont convoqués assez souvent par les encadrants eux-mêmes sur cette question de la motivation. Elles devraient impulser une certaine énergie pour que chaque salarié prenne un certain rythme : *« Sur les chantiers, je me donne autant que les gars. Si moi, je donne devant, ça veut dire que les autres vont suivre derrière. Le travail devient quelque chose de réciproque... Une fois qu'on est dedans, le fait de travailler, ça se vit simplement !... » (Simon, n° 73).*

Comme le coureur à pied qui, une fois monté en rythme, peut trouver une certaine énergie permettant d'oublier que l'exercice est sans doute avant tout pénible, l'implication dans le travail est représentée comme un état à atteindre.

Les encadrants techniques mettent plus ou moins la pression sur les comportements pour entretenir et développer la motivation. Entre eux, c'est en quelque sorte à chacun sa personnalité. À chacun sa manière, pour peu qu'on y arrive et cela génère visiblement des tensions : *« On fait des formations pour les encadrants techniques. C'est bien joli ces formations, mais quand chacun revient dans la structure, chacun fait ce qu'il veut et travaille à sa manière... C'est-à-dire que l'on n'a pas d'unité dans les façons de faire... » (Patrice, n° 66).*

Dans les différentes façades tenu par l'encadrant technique, la posture « du bon professionnel »

³ Le terme rechampir fait partie du langage professionnel dans le métier de peintre. Il fait allusion au coup de pinceau pour peindre les contours d'une surface sans empiéter sur les autres surfaces.

coexiste avec celle de l'animateur qui pourrait faire découvrir « la magie » du travail. Certains se positionnent de manière plus autoritaire pour imposer l'implication au travail : « *Mon métier c'est aussi de leur taper dessus quand il y a du laisser-aller. J'entends les anciens parler de moi à un nouveau qui fait n'importe quoi : « Fais gaffe ! Quand Raoul va arriver, tu vas comprendre ! Il va te recadrer... Les mecs me craignent dans le sens où ils me respectent et ils savent qu'ils ne peuvent pas me tromper sur le travail »* (Raoul, n° 72).

La plupart des encadrants techniques sont plutôt sur le versant de la méthode douce : « *Mais moi, je pense qu'un encadrant qui est trop sur le dos des employés pour les faire travailler va finir par les dégoûter du travail. Ils vont dire : Celui-là, c'est un con ! Il n'arrête pas de nous emmerder, il nous pousse au cul et on en a marre !* » (Pierre, n° 71).

Les entreprises d'insertion font valoir la nécessité de s'autofinancer par la production pour un peu plus des deux tiers de leurs ressources. Cependant, même dans ce contexte, tout en essayant de donner du rythme, les encadrants techniques pondèrent généralement leur niveau d'exigence : « *Quand les gars de mon équipe voient la vitesse à laquelle vont d'autres peintres sur des chantiers à côté ! Par rapport à notre rendement, ça n'est pas multiplié par deux, mais presque...* » (Théo, n° 75).

En particulier pour une partie des jeunes qui ont peu travaillé, les structures d'insertion ne représentent pas encore le monde du travail. Il s'agit d'un espace post scolaire dans lequel certains retardent, autant que faire se peut, le passage dans la dure réalité du monde du travail. Les encadrants se plaignent alors de comportements immatures : « *Souvent, quand j'en vois un passer son temps à fumer à la fenêtre ou à téléphoner et que je pousse un coup de gueule, la réponse c'est : « Je suis en insertion ! » Alors, je réponds : « Tu es dans l'insertion d'accord ! Mais quand tu as signé un contrat en entreprise d'insertion, c'était bien pour travailler !* » (Théo, n° 75).

La motivation est principalement abordée dans les discours des encadrants par la question des attitudes personnelles, d'abord celles des salariés en insertion qui seraient plus ou moins déterminés pour s'en sortir par le travail et des encadrants qui seraient plus ou moins stimulants.

Paradoxalement, d'autres éléments de causalité de démotivation potentielle, de caractère externe aux individus, n'apparaissent quasiment pas dans les discours des encadrants.

On peut citer d'abord le problème que représente la déconnexion de la plupart des activités avec le marché de l'emploi. Même si des biais peuvent sans doute exister, il est difficile d'identifier spontanément les marchés de l'emploi auxquels se référeraient, par exemple, le tri de vêtements, de déchets ou le nettoyage des rivières.

Au-delà, on est face à une certaine précarité des conditions d'emploi dans la plupart de ces structures avec des contrats renouvelés sur une période maximale de deux ans. Le salariat dans l'insertion peut être appréhendé par les individus eux-mêmes comme une simple parenthèse dans leur trajectoire de surnuméraires⁴. En conséquence, à quoi bon s'accrocher ?

Ainsi, les entreprises d'insertion doivent faire face à des taux d'absentéisme qui connaissent des sommets, ce qui complique la gestion des équipes de travail et des chantiers et du rapport avec les clients pour les encadrants : « *Ils ne sont jamais à l'heure. La plupart du temps, ils sont absents sans justificatif. Il faut toujours être sur le qui vive, combien vont être là à l'embauche ? Ce matin, par exemple, je devais en avoir onze et j'en ai quatre avec neuf chantiers en route ! Comment est-ce que je fais !* » (François, n° 60).

La résistance au travail peut être aussi culturelle : « *On n'arrive pas du tout à maîtriser les*

⁴ En référence travaux de Robert Castel

mahorais sur les chantiers. Ce n'est pas des gens à histoire mais ils ne parlent pas. C'est une race à part ! Chaque fois que vous vous pointez sur le chantier, ils sont toujours en train de travailler, en permanence, mais lentement, vous ne pouvez pas les sanctionner. Ils font semblant de travailler et ils viennent ici juste pour toucher le RMI. Donc cette année, on va éviter d'en embaucher de trop, c'est trop dur à gérer! » (François, n° 60).

A contrario, les encadrants techniques ont souvent en commun un discours sur la transmission de la valeur travail par leur famille, en bas de l'échelle sociale.

La confrontation est alors inévitable.

L'hétérogénéité des conditions d'expérience de l'insertion

Les caractéristiques du travail en entreprises ou en chantiers d'insertion tiennent largement à la nature et au contexte du travail : s'agit-il de productions sur un site relativement fermé et géré par l'entreprise d'insertion ? C'est parfois le cas pour le tri et le recyclage de certains déchets. S'agit-il d'une activité au contact de la clientèle, comme pour la restauration ? S'agit-il de déplacements d'équipes sur chantiers, comme pour les travaux de second œuvre en bâtiment ? S'agit-il de chantiers dans la nature, comme pour le nettoyage des rivières ? S'agit-il plutôt d'activités spécifiques au champ de l'insertion ou de métiers comme la peinture que l'on peut retrouver en entreprises lambda ?

L'encadrant technique, qui travaille avec son équipe sur des chantiers est, à priori, dans une situation d'autonomie (et parfois d'isolement) plus importante que son collègue qui travaillera dans un local attenant au centre administratif de l'entreprise d'insertion dans lequel gravitent les membres de la direction, l'accompagnatrice sociale et le personnel administratif.

L'entreprise d'insertion ressemble souvent aux petites entreprises traditionnelles dans une configuration qui rappelle une époque révolue : des locaux défraîchis, une production qui correspond à des métiers en voie de disparition, des activités à distance d'un véritable marché de l'emploi : le recyclage de textile, le nettoyage de rivières, la menuiserie artisanale...

Chaque activité draine son public, c'est-à-dire ses chômeurs. Le nettoyage des rivières fait appel essentiellement à des hommes en bonne santé physique, le recyclage du textile est plutôt en direction des femmes. Les activités de second œuvre en bâtiment s'ouvrent progressivement mais difficilement aux femmes.

Au-delà des aptitudes physiques et des représentations qui ont souvent la vie dure, l'activité en tant que telle est traversée par des significations intériorisées par les encadrants eux-mêmes. Ils sont sensibles au regard des autres : *« On peut dire que la cuisine est un beau métier ! C'est un métier magique ! Les clients disent bonjour et font attention au restaurateur alors que dans la peinture, le peintre, c'est le bougnat !*

D'un autre côté, en cuisine, une heure après, il n'y a plus de traces de ce que vous aviez créé. Alors que dans le bâtiment, en travaillant, vous vous dites que le travail restera. Le lendemain, un mois ou un an après, on peut voir la salle de bain que l'on a repeinte. J'ai envie maintenant de faire de la peinture, j'en ai marre de la cuisine, je ne laisse aucune trace ... » (François, n° 60).

Les encadrants s'identifient plus ou moins à une branche professionnelle, celle du bâtiment par exemple pour la peinture et le second œuvre où ils côtoient forcément d'autres entreprises. Ils s'évertuent éventuellement à défendre, à leur manière, les vertus « de l'insertion » qui suscitent des interrogations et souvent aussi des réticences : *« Je connais pas mal d'entreprises du bâtiment que je côtoie depuis le temps sur les chantiers. En général, les chefs d'équipe me disent : « C'est une*

prise de tête ton boulot ! Il faut tout le temps que tu fasses du social... » Je réponds : « Mais mon copain, du social, il faudrait que tu en fasses tous les jours, toi aussi ! J'espère que tu discutes aussi avec tes gars, sinon, ton équipe, qu'est-ce qu'elle devient ? » (Raoul, n° 72).

Cependant, les propos font allusion assez régulièrement à un certain décalage avec la branche professionnelle, quand elle existe. Certains semblent le vivre sans problème alors que d'autres l'interprètent comme du côté de la mise à l'écart.

Une part des activités reste et restera sans doute marginale comme par exemple le nettoyage des rivières. Les encadrants techniques tentent bien de faire le lien avec d'autres activités de plein air comme l'agriculture, l'exploitation forestière ou les espaces verts, mais le décalage demeure relativement important. D'autres activités sont en voie de professionnalisation comme par exemple le recyclage de certains déchets mais, au-delà du discours des porte-parole, la connexion avec des métiers proches et plus reconnus reste difficile.

Les pratiques morcelées du métier d'encadrant

Le discours présente généralement la fonction d'encadrant comme liée à une double compétence. Sur le versant technique, il s'agirait de professionnels qui devraient avoir une certaine maîtrise des métiers concernés dans la réalisation des travaux. Les compétences en question seraient nécessaires pour garantir une qualité des productions « marchandes » et pour être crédibles au regard des salariés en insertion. Sur le versant social, ils devraient disposer de capacités d'écoute et de compréhension pour l'intégration et la mise au travail de personnalités soi-disant plus difficiles.

Sur le marché des postulants à ce type d'emploi, le profil dessiné ainsi est difficilement accessible. C'est sans doute une des raisons qui a conduit une partie des entreprises d'insertion à faire basculer comme encadrants, certains de leurs salariés en insertion. Au-delà, ils semblent assez nombreux à ne pas être issus de la branche professionnelle correspondant au type de production qu'ils réalisent aujourd'hui. Sur des activités de tri des déchets et de l'environnement, encore assez nouvelles dans leurs formes contemporaines et en continues mutations, la quasi-totalité vient de métiers plus ou moins connexes.

Les discours des encadrants insistent sur quelques attitudes qui seraient autant de facettes du métier et que nous nous permettrons de schématiser par les formes suivantes :

- l'autorité pour assumer la confrontation inévitable avec les salariés en insertion,
- faire du social et écouter les individus pour mettre en œuvre une proximité et des relations individualisées,
- l'éducation à la socialisation professionnelle avec une mise à distance de la formation à un métier,
- redonner confiance dans le travail,
- la pédagogie pour initier à la maîtrise des gestes dans le travail.

La plupart des encadrants considèrent que la confrontation avec les salariés en insertion est finalement inévitable et souvent imprévisible : *« Il faut aussi savoir parfois taper du poing sur la table dans la mesure où on a souvent des gens qui vont jusqu'à la limite. Entre encadrants et salariés, on se tutoie tous ici dès le départ. On blague, on peut se charrier, il n'y a pas de tabou là-dessus. Mais, il faut une certaine limite et on sent que certains grattent jusqu'au moment où il faut leur dire : « Stop ! Tu t'arrêtes... Et si on n'est pas capable de le faire, on se fait bouffer. » (Loïc, n° 57).*

La violence physique et les insultes sont prohibées au sein de l'équipe de travail et relèvent

normalement d'une sanction par la direction Au-delà, le choix du niveau de confrontation acceptable reste plutôt du ressort des encadrants. Les réputations se transmettent par le bouche-à-oreille : *« J'ai un collègue encadrant qui n'a pas d'autorité et cela se voit ! Les gars le savent, ils ne veulent pas aller travailler avec lui. Ils ne le respectent pas ! Derrière son dos, ils se foutent de lui et pour moi, il n'est pas fait pour faire ce travail ! Finalement, ça n'est sans doute pas si grave car il devrait pouvoir faire autre chose professionnellement »* (Patrice, n° 66).

Dans ces conditions, la position de l'encadrant est sujette à une certaine vulnérabilité. Certains sont travaillés par la peur de ne pas y arriver. Ils sont confrontés aux effets de miroir que génèrent les interactions avec les personnes en insertion et les collègues. Il s'agit d'une succession de perceptions de l'estime attribuée par les autres, elles peuvent renforcer ou fragiliser le rapport de l'encadrant avec sa propre image.

Quand la mise en œuvre de l'autorité rencontre des échecs, l'encadrant questionne souvent en priorité ses propres valeurs et aptitudes : *« Avant, j'absorbais toutes les difficultés relationnelles que je rencontrais avec les personnes en insertion sur le chantier. J'avais tendance à culpabiliser et à les interpréter comme mon problème et de ma faute. J'étais comme un amortisseur de tout ce qu'il y avait à encaisser »* (Pierre, n° 71).

Les travaux sur l'attribution en psychosociologie montrent une tendance à interpréter les difficultés du point de vue de la disposition des individus, plutôt qu'aux contextes et aux événements.

Faire du social ...

La plupart des encadrants techniques considèrent que leur métier consiste pour une part à « faire du social » : *« Depuis un an, je n'ai plus le temps de faire du social. J'ai des chantiers en retard et la pression des clients et je ne peux pas dire aux gens de l'équipe qui ont besoin de me parler d'attendre demain pour les écouter. On court pour tenir les délais et je n'ai pas le temps de parler avec eux et ça me manque ! »* (François, n° 60).

Cette idée de faire du social est plus ou moins investie d'un encadrant à l'autre. Elle ne relève pas de finalités ou de techniques véritablement repérées. Elle correspond généralement à l'adoption d'une posture d'écoute et de proximité pour favoriser le développement de relations personnalisées avec les salariés en insertion.

En fonction des échanges et des problèmes sociaux qu'on leur confie, certains vont au-delà de l'écoute. Les pratiques s'éloignent plus ou moins de l'activité attendue pour un encadrant d'une entreprise ou d'un chantier d'insertion. Il s'agit éventuellement de conseils, par exemple, pour l'éducation des enfants.

À l'extrême, en dehors du temps de travail, un encadrant peut accompagner un salarié pour un rendez-vous, avec l'intervenant qui suit son dossier RMI.

La collaboration avec des personnes en difficulté sociale éveille assez facilement les affects et convoque un certain type d'idéal : *« Le fait de travailler dans une association avec des gens en insertion c'est pour moi le top ! Parce que, peintre en bâtiment sans ce vécu avec les gens en insertion, ça m'intéresserait pas vraiment. C'est le côté social qui m'intéresse !... »* (Léa, n° 67).

Faire du social pour les encadrants, c'est souvent remettre en scène leur propre histoire et prendre appui sur leur expérience. En comparaison avec d'autres intervenants sociaux, les salariés en insertion sont, d'une certaine manière, leurs collègues. La distance avec ces derniers n'est pas généralement la norme. Le travail en équipe sur les chantiers ou le lieu de production œuvre pour le

dévoilement de chacun.

La notion d'aide est peu professionnalisée et se rapproche assez souvent du registre solidaire tel qu'ils ont pu le vivre parfois dans leur expérience et dans leur propre famille. Certains font allusion à un rôle de grand frère ou de père de substitution. Encadrants et salariés en insertion ont assez souvent vécu des épisodes de difficultés et des conditions de vie assez proches.

Du côté des encadrants, on retrouve des périodes difficiles dans leur parcours, une instabilité professionnelle, qu'ils revendiquent parfois aujourd'hui comme une certaine résistance au système avec un rejet d'une certaine forme de la compétition et des pressions économiques.

Pour beaucoup, au début ou à un moment de leur parcours, l'insertion est devenue soit une alternative à des contextes professionnels difficiles ou insupportables, soit un espace de repli après une période de crise, une manière de se récupérer professionnellement et socialement. Il s'agit alors aujourd'hui de prendre appui sur son expérience. Du coup, le désir d'aider prend tout son sens...

Si les encadrants sont attirés par un rôle autour de l'écoute et de l'aide, la plupart se contentent ou sont obligés de l'investir secondairement, c'est-à-dire derrière les contingences de la production en tant que telle. Depuis la fin des années 1990, un certain nombre d'entreprises d'insertion essaient de repositionner les encadrants sur la production : « *Durant une période, on a trop insisté auprès des encadrants sur le volet social. On a voulu les amener davantage sur le volet accompagnement de la personne et ils ont eu tendance à délaisser le volet production. Or, la production dans les entreprises d'insertion, c'est fondamental ! De toute façon, c'est vrai qu'on a du mal à trouver le bon réglage entre ce qui relève de la fonction technique et de l'accompagnateur* » (Laura, n° 47).

Les encadrants des entreprises d'insertion sont assez unanimes pour insister sur les difficultés à répondre aux objectifs de production avec les salariés qu'on leur impose.

De leur côté, les directeurs et présidents des entreprises d'insertion rappellent la nécessité d'atteindre un certain niveau de production. C'est sur elle que repose au moins 70 % des ressources pour assurer la viabilité économique. Certains considèrent les contingences de cette production comme un des principes de réalité structurants. Elles auraient le mérite d'éviter une certaine dérive vers trop de social et favoriseraient la connexion vers le champ des entreprises.

Ce volontarisme pour assumer les contraintes de la production et leur trouver des vertus a souvent recours à une construction philosophique et idéale de l'insertion qui serait à même de dépasser les contradictions : « *De toute façon, la production est au service de l'homme et l'économie est au service du projet social dans nos structures d'insertion par l'activité économique* » (Alexandre, n° 53).

Il peut être interprété comme une certaine résistance à la dynamique invalidante de certaines pratiques sociales. En particulier dans d'autres dispositifs, les professions de l'insertion insistent toujours davantage sur les difficultés des demandeurs d'emploi, en particulier dans leur incapacité à s'inscrire dans une production. Dans cette perspective, la volonté d'exiger un certain rythme de travail semble motivée par le souci d'amener les salariés en insertion à une certaine capacité d'engagement dans une activité professionnelle. Quand certains directeurs rappellent la nécessité pour la structure d'atteindre un niveau de production suffisante pour sa survie, il semble que l'on soit sur une logique différente. Pour autant, les deux perspectives se rejoignent dans le principe d'écarter les candidatures les moins motivées et les moins performantes. C'est ce que dénoncent la plupart des encadrants techniques.

Si certains se plaignent de cette pression, ça n'est pas seulement à cause des conséquences du

point de vue de l'écramage.⁵ C'est aussi parce qu'ils aspireraient à avoir du temps pour s'occuper personnellement et plus concrètement de chacun : « *Actuellement, on a Sébastien pour lequel le travail chez nous n'est pas ce qu'il veut faire par la suite. Il aimerait bien travailler dans l'insertion dans une maison de jeunes mais il n'est pas formé dans ce secteur. Il faudrait lui donner la chance, mais je n'ai pas le temps de l'aider par rapport à son projet* » (Ghislain, n° 62).

Finalement, des encadrants se posent la question des finalités de leur entreprise d'insertion et du cœur de leur métier... Est-ce d'abord la production marchande, la peinture ou la restauration, par exemple, qui est économiquement indispensable pour la survie même de la structure ? Ou est-ce plutôt l'objectif de s'occuper de personnes parfois incapables d'être rentables. Dans cette perspective, c'est plutôt la production qui est au service des personnes... Si le terme insertion sert à véhiculer les deux hypothèses, il est davantage mobilisé par les tenants de la deuxième.

La plupart sont plutôt enclins à considérer que le cœur du métier serait du côté de la prise en charge des difficultés des populations : « *On fait sans doute de la peinture et du second œuvre mais on n'est pas réellement une entreprise du bâtiment. Notre activité de bâtiment, c'est un support pour faire de l'insertion. On pourrait faire n'importe quelle autre production que le bâtiment, ça n'est pas un problème...* » (Arnaud, n° 52).

Dans cette perspective, les individus qu'ils dirigent ne sont pas reconnus comme des membres à part entière de l'entreprise. Ils sont assignés à la catégorie « en insertion », c'est-à-dire dans un espace de probation et leur intégration est d'emblée considérée comme problématique.

Cette notion est carrément mise à distance par quelques autres, en particulier pour les gens qui sont devenus encadrants après avoir été salariés en insertion : « *Le mot insertion, ça voudrait dire qu'on aurait à faire à des gens spéciaux ou qui sortiraient de prison... C'est complètement faux ! Avec les gars qui viennent apprendre et travailler avec nous, ça se passe très, très bien ! Ils arrivent souvent dans la peine et progressivement ils remontent et finalement on forme ensemble une équipe et on est des collègues... Et donc, le mot insertion, pour moi, il faudrait le supprimer !* » (Simon, n° 73).

Ces encadrants vivent leur entreprise d'insertion comme une entreprise ordinaire. Ils reproduisent ce qu'ils ont toujours vécu dans le travail et la production des petites entreprises. Le vocable insertion apparaît en conséquence à la fois superflu et stigmatisant.

Une priorité à la socialisation au détriment de la formation à un métier

Les porte-parole de l'insertion par l'activité économique revendiquent généralement une finalité en matière de formation professionnelle à partir du travail réel et en situation de production.

Dans une perspective linéaire, les chantiers d'insertion correspondraient à une première étape initiatrice pour relancer ces chômeurs, les entreprises d'insertion en situation de travail réel développeraient des aptitudes à être productif. Les entreprises temporaires de travail d'insertion seraient le dernier maillon et offriraient de véritables expériences en situation d'emploi, dans les entreprises ordinaires.

Pour autant, la situation est évidemment plus complexe : d'une entreprise d'insertion à une autre structure, d'un encadrant à un autre, la conception de l'insertion est à géométrie variable. On repère des décalages qui contredisent cette idée d'enssembler, c'est-à-dire de complémentarités fonctionnelles entre les différents types de structures : « *Pour nous, nous tenons à initier les gens*

⁵ L'écramage consiste à trier les demandeurs d'emploi les plus performants.

qui viennent en chantiers d'insertion à du travail qui correspond à des véritables métiers alors que d'autres chantiers d'insertion sont plutôt dans le cocooning sur des activités occupationnelles » (Basile, n° 55).

Ce décalage tient à la subjectivité des encadrants, à la culture et l'histoire de chaque organisation, au type de production et en particulier à la situation de connexion ou de déconnexion avec un véritable marché du travail.

Les encadrants techniques se demandent souvent quelle est la norme en ce qui concerne la place de la formation qu'ils doivent assurer auprès des individus en insertion. Prenant appui sur leur expérience, ils appréhendent généralement leur rôle de formateur dans une perspective assez large et floue. Comme dans l'ensemble des dispositifs qui se revendiquent de la thématique de l'insertion, on retrouve une certaine dilution de la notion de formation.

Pour autant, les discours des encadrants sont relativement homogènes. Il ne s'agit pas d'amener des individus à disposer d'une qualification, ni de leur apprendre la maîtrise d'un métier. Il est plutôt question de formes d'éducation à la socialisation pour apprendre aux individus à vivre à minima avec d'autres et en respectant quelques règles : *« Notre boulot, c'est de les habituer à embaucher le matin, à respecter les horaires, à ne pas rester toute la matinée à glander. Il faut leur redonner une motivation et puis leur apprendre à respecter les règles surtout. Déjà, si on est arrivé à leur remettre ça dans la tête, quand ils sortent de chez nous, on est content ! »* (Pierre, n° 71).

On repère quand même des variations sur cette question de la formation en fonction du type d'activité.

Un certain nombre de productions concerne des activités déconnectées d'un véritable marché de l'emploi. La notion de formation se contracte alors davantage, en particulier sur le comportement social des individus en insertion. Les encadrants semblent avoir intériorisé qu'ils sont sur des activités spécifiques pour des individus assignés à l'exclusion socioprofessionnelle et qu'il n'y a guère de passerelles directes avec les entreprises sur les activités en question. A contrario, quand la production correspond à un secteur avec une demande de main-d'oeuvre sur le marché du travail et que l'encadrant a lui-même connu une véritable formation professionnelle correspondant à cette production, la transmission du métier et de ses techniques semble davantage mobilisée et prendre un peu plus de sens.

Par exemple, les encadrants sur des activités de second œuvre du bâtiment sont sur des activités où il y a des besoins de main-d'oeuvre. En particulier durant les phases de relance de l'activité, ce serait plutôt le volume des professionnels sur le marché de l'emploi qui serait déficitaire : *« En 2000 et 2001, les entreprises du bâtiment se sont retrouvées un peu en situation de carence de personnel qualifié. En conséquence, faute de mieux, on a vu les entreprises prendre nos salariés en insertion. Il va y avoir un manque d'effectif énorme et on se dit qu'on a une carte à jouer car le personnel qu'on forme, c'est peut-être le personnel qu'ils auront besoin demain ! »* (Alexandre, n° 53).

La plupart des tâches en entreprises ou en chantiers d'insertion correspondent à des travaux répétitifs qui ne relèvent pas d'une véritable qualification. C'est le cas pour le débroussaillage d'une rivière, pour le tri de déchets, pour le démontage de l'électroménager ou pour un certain nombre de travaux du bâtiment. Elles requièrent la maîtrise de quelques techniques de base, une certaine concentration, une capacité de répétition de gestes et plus ou moins de résistance physique. C'est autour de ces dispositions que se concentre le travail de formation des encadrants techniques. Un certain nombre d'encadrants techniques se réservent les travaux plus complexes et on assiste parfois à un partage des tâches qui relègue très loin la dimension formative du rôle de l'encadrant technique : *« Je ne peux pas faire faire grand chose aux gars sur le chantier sur lequel je suis en ce moment.*

Cela d'autant plus que je suis un peu maniaque et j'ai du mal à accepter que le boulot soit mal fait. Je préfère dire : « Ecarte-toi, je vais le faire... » Souvent, ils sont deux ou trois à regarder ce que je fais et à approcher les outils et la camelote » (Pierre, n° 71).

Dans un contexte de pression de la production, avec des individus en insertion qui ne sont finalement que de passage, le glissement vers ce type de configuration apparaît assez naturel.

Les accompagnateurs socioprofessionnels et le retour de l'assistance

La figure maternelle

La loi du 29 juillet 1998 impose le principe de l'accompagnement des salariés en insertion dans les différentes activités de l'insertion par l'activité économique. Cela a eu comme conséquence un important développement de postes.

Du point de vue du législateur, les objectifs et les modalités de la fonction d'accompagnement ne sont guère précis. L'article 13 de la loi du 29 juillet 1998 indique simplement qu'il s'agit de rechercher les conditions d'insertion professionnelle durable pour les salariés en insertion.

La notion d'accompagnement n'est pas structurée par des éléments méthodologiques qui imposeraient d'emblée une certaine rationalité aux attendus de la fonction. Les propos sont globalement assez pauvres. Ils tournent autour de l'objet sans pouvoir ou vouloir en préciser les contours et la logique. Un certain nombre de mots emblématiques reviennent : « accompagnement personnalisé », « accompagnement durable », « diagnostic », « orientation », « remobilisation », « entretien individualisé », « suivi social », « problèmes sociaux », « difficultés à régler », « mises en relation », « freins à l'insertion », « établir une relation de confiance ».

Ces formules ont en commun de mettre en exergue le poids des difficultés sociales et personnelles. Il s'agit alors de suggérer par couches successives la légitimité de la fonction. On est généralement face à des habitus qui sont partagés avec un certain nombre d'acteurs dans d'autres dispositifs.

On retrouve la posture de l'ensemble des professionnels qui se revendiquent « de l'accompagnement ». Elle s'inspire globalement des professions historiques : assistante sociale, éducateur spécialisé, etc. Un certain nombre de salariés sur ces postes d'accompagnement se sont d'ailleurs rabattus sur l'insertion par l'activité économique en attendant ou faute de pouvoir accéder à « de vrais emplois du social. »

Alors que les emplois d'encadrants techniques sont plutôt confiés à des hommes, les accompagnateurs sont essentiellement des femmes. Cette configuration rappelle, dans une certaine mesure, le partage traditionnel des rôles avec la figure maternelle qui assiste et maintient ainsi dans l'effort des individus, en majorité des hommes, soumis à la dure réalité de la production.

Le rôle des accompagnatrices⁶ varie d'une structure à une autre en fonction aussi de la capacité du titulaire du poste à s'intégrer et à défendre sa position au sein même de son organisation et dans le réseau. D'un professionnel à un autre, on retrouve cependant quelques constantes dans les pratiques, avec d'abord l'exercice que représentent les entretiens auprès des salariés en insertion et qui peuvent prendre des significations diverses. Il y a d'abord les entretiens pour préparer les recrutements d'individus orientés par tel ou tel « partenaire ». À cette occasion, l'accompagnatrice prend un certain nombre d'informations pour essayer d'explorer le parcours et identifier « les problématiques » qui se présentent déjà... Elle constituerait en quelque sorte la matière première de

⁶ Nous avons rencontré uniquement des salariés de sexe féminin sur ces postes.

ces entretiens.

Au-delà, l'accompagnement doit recevoir des informations sur ce qui se passe et ce qui se dit en situation de production pour assurer une évaluation de la personne en situation de travail. Il s'agit aussi d'une fonction de régulation du comportement en cas de non-respect des règles dans l'entreprise, en matière d'absentéisme par exemple... L'accompagnatrice est dépendante de la motivation des encadrants à faire remonter ces informations.

Au-delà des entretiens, les accompagnatrices revendiquent tout un travail de collaboration avec les partenaires. Ce terme « partenaires » est d'ailleurs emblématique dans les discours qui en usent et en abusent parce qu'il permet de mettre en exergue son intégration dans le champ et de valoriser sa fonction. Il fait allusion d'abord « aux prescripteurs » qui adressent des candidatures, aux autres structures et services du « millefeuille » des dispositifs d'insertion, aux gestionnaires de l'infrastructure administrative de ces dispositifs à qui il faut rendre des comptes et alimenter, par diverses procédures et bilans, les systèmes d'information.

Pour certaines, cette fonction d'accompagnement a pu devenir un poste stratégique pour accéder à un rôle qui se rapproche par exemple de celui de directeur adjoint. Il s'agit alors d'être en position d'exercer une influence sur la gestion des encadrants techniques ou de représenter la structure dans des instances politiques. A contrario, la fonction d'accompagnement peut être difficile à légitimer, en particulier dans une organisation essentiellement polarisée par la production.

Au-delà des discours lénifiants sur l'emboîtement naturel du social et de l'économique dans ces activités, l'articulation entre les acteurs de l'accompagnement et ceux de la production suscite des tensions : « *L'accompagnatrice sociale est dans son petit bureau, elle ne bouge pas ! Les gars, elle ne les voit pas sur les chantiers. C'est pareil pour les agents de la mission locale. Finalement, ils ne partagent pas grand-chose avec les salariés qui travaillent avec nous* » (Patrice, n° 66).

Certains encadrants pointent une frustration : le positionnement de l'accompagnement est vécu comme un paravent qui fait obstacle à l'élargissement de leur fonction. Il s'agirait, pour eux, de mieux faire reconnaître leur expérience et leur expertise, en particulier sur la progression et les aptitudes des salariés en insertion qu'ils encadrent. Ils ont le sentiment d'être assignés au travail ingrat en production.

Les « cœurs de métier » apparaissent assez antinomiques. L'accompagnement a plutôt comme « fonds de commerce » les problèmes sociaux, l'encadrant doit prendre appui sur les ressources et les compétences des salariés en insertion.

Si l'objectif de production s'impose, l'accompagnement en tant que système de cristallisation des problèmes sociaux génère des tensions avec la production. Certaines entreprises d'insertion sont vigilantes à limiter l'imprégnation de la dimension assistantielle sur l'espace de production et sur la dynamique de l'entreprise.

Si des tensions sont bien réelles, les accompagnatrices et les encadrants savent bien que, d'une certaine manière, ils sont en situation d'interdépendance en ce qui concerne la professionnalisation de leurs métiers. L'insertion par l'économie a tout intérêt à apparaître comme un ensemble de fonctions et de structures homogènes.

On retrouve le clivage, particulièrement vivace dans l'industrie jusque dans les années 1970, entre le corps des ouvriers dans la production d'un côté et de l'autre, les employés et cadres considérés comme ceux des bureaux

Les accompagnatrices se sont appropriées le cérémonial des réunions des infrastructures administratives et politiques dans lesquelles elles sont surreprésentées alors que les encadrants techniques sont ailleurs.

Certains acteurs au plus près de la production ont un sentiment de décalage des organes de l'insertion avec le monde du travail réel : *« Je ne suis pas trop friand de ce genre de réunion, c'est clair ! Ils ont une vision différente de la mienne. J'ai l'impression qu'ils sont loin du monde du travail et de ce qu'ont réellement besoin les personnes. Et parfois, je me demande à qui profite l'insertion ? Est-ce que cela profite aux gens en insertion ou aux permanents ? »* (Loïc, n° 57).

Ce regard critique rejoint celui de Gérard Mauger quand il parle *« des dispositifs qui permettent d'insérer les inséreurs »* (Mauger, 2001).

En quoi la connaissance et la spécialisation sur des problèmes sociaux ou personnels d'un individu renseignent sur les ressources d'une personne en situation de travail ? *« Parfois, j'ai l'impression qu'ils discutent de personnes qu'ils ne connaissent pas vraiment ! Ils savent qu'ils ont des problèmes, de drogue par exemple, les trucs classiques, mais ils ne connaissent pas comment ces personnes réagissent réellement dans la vie, en situation réelle. Et pourtant, pour moi, c'est le plus important ! »* (Loïc, n° 57).

On retrouve dans cette affirmation l'intuition d'un certain nombre de professionnels du social, il y a quelques décennies. Dans un mouvement que l'on pourrait assimiler à l'antipsychiatrie, il s'agissait de prendre le contre-pied des représentations invalidantes qui étaient en train de devenir la norme dans les professions sociales.

De l'entreprise d'insertion à l'association intermédiaire, le polymorphisme de la notion d'insertion

Déclinée schématiquement, l'activité d'une association intermédiaire consiste à recevoir des demandeurs d'emploi depuis un certain temps au chômage pour leur confier des missions au regard de l'évaluation qui est faite de leurs capacités. Ces missions sont plutôt brèves et il s'agit souvent de travaux qui ne nécessitent pas d'importantes qualifications.

L'autre versant de l'activité consiste à entretenir une collaboration avec des associations, des collectivités et des personnes physiques pour mettre à disposition, à titre onéreux, de la main d'œuvre et fournir ainsi du travail à ces demandeurs d'emploi.

Conjointement, certaines de ces associations intermédiaires sont financées pour recevoir en entretien des demandeurs d'emploi considérés comme difficilement reclassables du point de vue de l'emploi. Il s'agit en quelque sorte de la sous-traitance des services pour l'emploi qui est également exercée par bien d'autres organismes privés⁷.

Les associations intermédiaires sont apparues au début des années 1980. Ce sont souvent des militants locaux issus de réseaux caritatifs ou syndicaux qui prennent l'initiative, au côté de professionnels recrutés sur des emplois aidés. La frontière entre bénévoles et professionnels reste aujourd'hui assez poreuse, certains professionnels ont été préalablement bénévoles pendant quelques années.

De petites tailles, la plupart des associations intermédiaires sont composées de 3 ou 4 permanents en moyenne. Le turnover est souvent important et ce type d'activité offre une première expérience pour des jeunes qui veulent intégrer les professions sociales.

De l'entreprise d'insertion à l'association intermédiaire, on est, à priori, sur des activités assez différentes. Les entreprises d'insertion produisent *« directement »* des services et des biens alors que l'association intermédiaire est plutôt dans un rôle d'interface entre des chômeurs et des besoins de

⁷ Il s'agit par exemple de l'Appui Social Individualisé d'une durée de six mois renouvelables pour traiter conjointement *« l'insertion sociale et l'insertion professionnelle »*.

main-d'œuvre.

L'intitulé d'emploi le plus présent est celui d'accompagnateur socioprofessionnel. Les textes concernant cette fonction d'accompagnement⁸ restent flous et déclinent finalement des lieux communs :

- elle devrait assurer une information aux demandeurs d'emploi sur leurs droits relatifs à leur situation personnelle,
- les renseigner sur les formations accessibles en fonction d'un itinéraire personnalisé,
- les orienter vers les services compétents pour résoudre leurs difficultés d'ordre social et personnel,
- les aider à mener de façon efficace des démarches de recherche d'emploi.

Sur le terrain, il s'agit tout d'abord de les recevoir : *« A l'inscription, on lui demande quelles sont ses expériences professionnelles antérieures, si elle en a. On essaie alors d'identifier des compétences. Au fil de l'entretien, on essaie de savoir si elle est suivie par d'autres organismes d'insertion ou des services sociaux et s'il y a une problématique lourde. Si la personne paraît en état de travailler, l'objectif sera alors de proposer une première mission assez rapidement pour lui donner confiance. L'accompagnement commence éventuellement à ce moment »* (Sylvanie, n° 74).

Dans la plupart de ces structures de petite taille, les salariés permanents doivent être assez polyvalents et assurer conjointement le contact avec les demandeurs d'emploi et les donneurs d'ordre. Ce sont essentiellement des particuliers, des associations et des collectivités locales. L'activité dépend largement des demandes de ces « donneurs d'ordre » sans lesquels il n'y a pas de travail à distribuer. Un peu comme dans l'interim, c'est plutôt aux demandeurs d'emploi de garder le contact. : *« A l'inscription, on leur dit qu'il faut qu'ils passent régulièrement. C'est vrai que l'attribution des missions se fait en équipe le mardi à partir des dossiers et des personnes que l'on a en tête. Celles qui ne rappellent pas, on les oublie car on voit beaucoup de monde »* (Olivier, n° 77).

Adossé à une écoute qui entend atténuer les effets de la précarité, l'essentiel de l'activité est tourné vers des gens pour qui les missions en question ne sont que des ballons d'oxygène. Ce sont des petits boulots fragmentés qui sont souvent régis par des attentes immédiates des donneurs d'ordre. En conséquence, la fonction de SAS mise en exergue par certains discours est contredite par le retour de demandeurs d'emploi au guichet de l'association intermédiaire. La plupart des personnes stagnent dans une sorte d'insertion permanente entre ces emplois précaires et intermittents et le recours aux transferts sociaux.

Une part importante des demandeurs d'emploi qui travaillent avec les associations intermédiaires sont devenus fatalistes par rapport à leur chance réelle d'accéder à un emploi stable, avec quelques perspectives. Un certain nombre de personnes assurent des missions successives de quelques heures pendant un an ou plus sans que leur situation ne change fondamentalement.

Dans ces conditions, le discours des salariés permanents qui s'évertuent à présenter les missions comme un passage, une étape dans une évolution positive, glisse souvent sans grande conséquence sur les chômeurs.

Pour la plupart des encadrants techniques en entreprise d'insertion, le travail est une expérience qu'ils investissent avec les salariés en insertion sur des espaces de production. Il contribue à créer du lien et atténue les frontières entre permanents et salariés de passage. Il fait d'abord appel aux ressources de chacun.

⁸ Circulaire n° 99-17 du 26 mars 1999 de la direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle

A contrario, les salariés permanents en association intermédiaire officient « entre eux » dans des locaux administratifs. Mobilisés par l'accueil des demandeurs d'emploi et l'organisation des missions, ils n'ont guère le temps et le loisir de se rendre sur les sites du travail et encore moins de travailler avec les demandeurs d'emploi.

Finalement, les associations intermédiaires effectuent « des mises en situation de travail » par rapport à des activités qui leur sont souvent étrangères.

Les accompagnateurs socioprofessionnels des associations intermédiaires sont dans une position difficile. Ils ont affaire à des demandeurs d'emploi qui, souvent au fil de l'expérience, ont perdu l'essentiel de leurs ambitions à monter « dans l'ascenseur social ».

Dans ces conditions, l'on assiste à une certaine inversion de l'usage de la notion de travail. Du travail pour s'intégrer et s'affirmer de par ses ressources personnelles, on bascule vers le travail en tant que révélateur des problèmes sociaux et personnels des demandeurs d'emploi : *« Pour nous, la mise au travail est un support essentiel parce qu'on est ainsi au cœur du sujet. Il n'y a pas à tergiverser là... Si on a une problématique au niveau de l'illettrisme, si on ne sait pas lire un plan pour aller chez un client ou si on a du mal à remplir une fiche, on va le savoir tout de suite. S'il y a des problèmes au niveau de l'alcoolisme, on le verra... Ça nous permet vraiment de déceler les freins à l'emploi. »* (France, n° 59).

La prégnance de la résolution des problèmes individuels dans les pratiques d'accompagnement doit être interprétée comme la conséquence des positions des associations intermédiaires dans le champ des intermédiaires de l'emploi et de la gestion du chômage. Elle correspond en quelque sorte à l'espace du possible pour faire reconnaître leur existence et accéder à une identité professionnelle davantage valorisée.

Le changement de paradigme avec la méthode : « Intervention sur l'Offre et la Demande. »

Des principes de base pour rompre avec le prisme de l'assistance

Dans un contexte d'accroissement et de durcissement du chômage de longue durée, les collectivités locales ont fait progressivement appel à de nouveaux intervenants chargés de l'interface entre les demandeurs d'emploi de longue durée et le marché de l'emploi. Il s'agissait aussi d'élargir les modes d'intervention mis en place, en particulier par l'ANPE, pour tenter de faire reculer les réticences des entreprises par rapport à ces catégories de chômeurs.

Parmi ces initiatives, la méthode appelée « Intervention sur l'Offre et la Demande » a trouvé une certaine audience au niveau national. Par petites équipes de deux, trois, quatre au maximum, ces chargés de placement en emploi mettent en œuvre cette méthode dans des contextes socio-économiques qui peuvent être bien différents. Ils doivent partager avec les chômeurs le travail de prospection en entreprise qui demeure une activité exigeante et ils sont donc eux-mêmes sous pression par rapport aux aléas de la situation du marché de l'emploi au niveau local.

A priori, la méthode IOD présente des caractéristiques qui semblent faire rupture avec les pratiques dominantes de l'intervention sociale dans l'insertion. Nous faisons allusion, en particulier, aux éléments suivants :

1. L'intervention sociale a constamment privilégié la démarche empirique avec une certaine réticence par rapport aux méthodes formalisées,
2. La méthode annonce ne pas prendre en charge les problèmes sociaux et personnels des

demandeurs d'emploi pour cibler exclusivement l'accès à l'emploi,

3. alors que la plupart des intervenants sociaux se restreignent à des actions périphériques aux champs professionnels, l'action IOD entend introduire l'entreprise, en particulier les pratiques de recrutements et d'intégration,
4. L'action des chargés de placement en emploi se limite à une quinzaine de demandeurs d'emploi par poste alors que les intervenants en suivent généralement beaucoup plus.

Les représentations ordinaires supposent que les employeurs savent assez bien identifier leurs besoins en matière de main d'œuvre et évaluer les candidatures des demandeurs d'emploi.

À cela, la méthode veut opérer un renversement en considérant les pratiques de recrutement comme des construits sociaux assez subjectifs et finalement assez irrationnels. La généralisation du tri des candidats par la lettre de motivation, le CV et l'entretien d'embauche, ne permettrait pas de véritablement contextualiser les recrutements et de rapprocher les besoins de l'entreprise avec ce que peut réellement apporter le professionnel (Castra 2003).

Les chargés de placement en emploi doivent se porter garants auprès de l'entreprise d'un seul candidat qui paraît correspondre aux exigences du poste. On part du principe que si l'employeur accepte de travailler sans CV, ni lettre de motivation, il abordera directement l'entretien comme un moment décisif. Il s'agit bien de lutter contre les a priori qui alimentent une certaine discrimination, par rapport aux chômeurs de longue durée et peu qualifiés.

La tentative de mise à distance des problèmes sociaux des demandeurs d'emploi

La plupart des professions sociales considèrent plutôt la demande explicite des chômeurs avec une certaine réticence. Elle cacherait une autre demande, la vraie, liée aux problèmes sous-jacents de la personne et qu'il convient de mettre à jour. Il s'agit schématiquement d'une représentation des conduites humaines qui met l'accent sur l'inconscient du sujet comme source principale de ses motivations.

A contrario, malgré l'élargissement de la question du chômage dans les dispositifs d'insertion, la plupart des chargés de placement en emploi prétendent garder une certaine distance avec les problèmes personnels des personnes qu'ils reçoivent. Ils font valoir que ces situations de précarité seraient finalement le lot commun de la plupart des demandeurs d'emploi. Au-delà, les échanges centrés sur ces questions ne permettraient guère d'avancer.

Avec la méthode IOD, la culture du service vient se substituer à celle de l'action pour le changement des attitudes des demandeurs d'emploi. L'argument majeur vers cette logique des services porte d'abord sur leur interprétation de la demande d'emploi formulée par les chômeurs. Ils la considèrent comme un engagement relativement coûteux pour ces derniers. Il s'agirait de partir simplement de cette demande explicite sans s'autoriser à en évaluer le bien-fondé du point de vue des qualités des demandeurs : « *Donc, on va rester toujours sur les faits, toujours ! Si on commence à imaginer des choses... Généralement, une fois en situation d'emploi, les problèmes personnels se résolvent naturellement et les personnes trouvent alors les ressources nécessaires par rapport aux difficultés qu'elles avaient* » (Jean-Philippe, n° 82).

Il y a plutôt le parti pris d'aborder les demandeurs en tant que ressources et finalement de prendre le contre-pied des pratiques habituelles qui tendent plutôt à communiquer avec eux à partir de leurs déficiences.

En refusant les critères de prédictions habituelles, il ne s'agit pas d'un jugement exagérément optimiste sur la détermination des demandeurs d'emploi, mais plutôt d'un refus de s'engager dans

les procédures de diagnostic et d'évaluation parce qu'elles induisent un tri à partir de critères arbitraires, au détriment des demandeurs d'emploi au chômage de longue durée.

Les chargés de placement en emploi ne peuvent pas se contenter de donner des conseils. Pour convaincre à l'utilité d'agir, il est nécessaire de montrer qu'il y a quand même des offres sur le marché de l'emploi et de partager avec les chômeurs le travail de prospection qui demeure une activité exigeante et ils sont donc eux-mêmes sous pression par rapport aux aléas de la situation du marché de l'emploi au niveau local.

Conclusion

Entre les chargés de placement en emploi de la méthode IOD et les différentes structures du réseau de l'insertion par l'activité économique, nous sommes face à des activités qui tentent finalement de résoudre de manières bien différentes le même problème, celui du chômage et de l'inactivité. Se pose ainsi la question des pratiques légitimes et donc de la place de chacun.

La méthode IOD est mise en œuvre par seulement quelques centaines de salariés sur le terrain alors que le réseau de l'insertion par l'activité économique avoisine les quatorze mille salariés. Nous ne sommes pas sur la même échelle, ni sur le même positionnement.

La méthode met en cause un certain nombre de principes que la plupart des intervenants et des institutions dans le champ de l'insertion s'évertuaient à faire passer pour des évidences : la notion d'employabilité, l'éducation et la rééducation en amont de l'emploi, le passage nécessaire par les stages, l'affiliation à des institutions sociales. Ayant rencontré une certaine audience du côté de la gestion politique de l'insertion, elle joue en quelque sorte le rôle de grain de sable dans les rouages...

À distance, les institutions et les acteurs de l'intervention sociale semblent partagés entre l'ignorance, la résignation et la curiosité. Le cloisonnement n'est pas forcément la norme puisque quelques missions locales hébergent la méthode.

Au sein même du réseau de l'insertion par l'activité économique, les acteurs s'évertuent à relativiser les lignes de fractures pour convaincre et se convaincre qu'ils font partie d'un ensemble fonctionnel. Pour autant, la construction des métiers est traversée par des rapports de force autour de la notion de travail, de l'interprétation du chômage, de conceptions assez différentes sur la nature de l'insertion et sur les demandeurs d'emploi eux-mêmes.

Certains intervenants vont plutôt s'intéresser à la notion de travail en tant que scène de la production sur laquelle chacun pourrait s'impliquer et se réaliser. D'autres vont être plutôt aspirés sur du travail occupationnel qui permettrait d'éduquer et de s'occuper des individus en insertion.

Les chargés de placement s'intéressent finalement moins au travail qu'à l'emploi ou plutôt au marché de l'emploi. Dans cette perspective, l'emploi est un socle garantissant un certain nombre de droits sociaux et une certaine stabilité pour espérer une véritable intégration sociale.

De notre point de vue, les limites de cette perspective tiennent sans doute à un certain déni du niveau macro social. Par rapport aux tensions et à l'évolution du marché du travail, l'amélioration du système d'interface paraît d'un effet forcément limité sur l'insertion professionnelle des bas niveaux de qualification qui sont la cible.

C'est cette situation que Robert Castel associe au mythe de Sisyphe le brigand. Un peu comme les chargés de placement en emploi, il a été condamné après sa mort à pousser éternellement sur la pente d'une montagne un énorme rocher qui retombe toujours, avant d'atteindre le sommet.

ANNEXE

LES ACTEURS INTERVIEWES

n°52. Arnaud, 31 ans, encadrant technique de formation et ayant exercé cette fonction pendant cinq ans. Au moment de l'interview, il est coordinateur au sein d'une entreprise d'insertion.

n°53. Alexandre, 56 ans, BTS, directeur d'une structure d'animation régionale pour l'insertion par l'activité économique depuis 15 ans, ancien directeur d'une entreprise d'insertion, ancien cadre commercial.

n°55. Basile, 35 ans, CAP, encadrant en chantier d'insertion depuis 5 ans. Il est entré comme salarié en insertion sur cette structure. Il a été dessinateur industriel auparavant.

n°57. Loïc, 30 ans, BTS agricole, responsable technique dans une entreprise d'insertion depuis 5 ans, il est entré en emploi aidé.

n°59. France, 50 ans, autodidacte, directrice depuis 6 ans dans une association intermédiaire. Elle a été auparavant vice-présidente de l'association qui gère cette structure.

n°60. François, 45 ans, CAP, encadrant technique dans une entreprise d'insertion depuis 6 ans sur deux types d'activité : celle du second œuvre du bâtiment l'hiver et la restauration l'été. Il a été auparavant cuisinier pendant 20 ans et il a fait les saisons.

n°62. Ghislain, 42 ans, sans diplôme, il fait fonction d'encadrant technique dans une entreprise d'insertion depuis 4 ans. Il est entré dans cette structure comme salarié en insertion, il y a 8 ans.

n°66. Patrice, 32 ans, titulaire d'un DEA en droit, encadrant technique dans une entreprise d'insertion sur une activité de second œuvre du bâtiment depuis 6 ans. Il a appris le travail dans le bâtiment par l'intérim en effectuant des missions pour financer ses études.

n°67. Léa, 28 ans, CAP, encadrant technique depuis 4 ans sur des activités de second œuvre dans le bâtiment dans une entreprise d'insertion. Elle a fait une formation en peinture auparavant.

n°70. Noémie, 55 ans, BTS action commerciale, accompagnatrice socioprofessionnelle depuis 11 ans dans une association intermédiaire.

n°71. Pierre 47 ans, CAP, encadrant technique depuis 4 ans sur des activités de second œuvre dans le bâtiment dans une entreprise d'insertion. Auparavant, carrossier de métier.

n°72. Raoul, 35 ans, CAP, encadrant technique dans une entreprise d'insertion sur une activité de peinture depuis 14 ans. Il est entré préalablement comme salarié en insertion dans cette entreprise.

n°73. Simon, 50 ans, sans diplôme, chef d'équipe et faisant fonction d'encadrant technique depuis 10 ans dans l'entreprise d'insertion. Il est entré dans cette structure il y a 12 ans comme salarié en insertion.

n°74. Sylvanie, 28 ans, DESS en psychologie. Elle a été embauchée comme emploi jeune il y a 3 ans dans cette association intermédiaire.

n°75. Théo, 45 ans, CAP, encadrant technique depuis 12 ans sur des activités de second œuvre du bâtiment dans une entreprise d'insertion.

n°77. Olivier, 27 ans, titulaire d'un DEFA, en CDD dans cette association intermédiaire depuis 1

an. Il a travaillé auparavant dans un lieu d'hébergement pour marginaux.

n°82. Jean-Philippe, 40 ans, DEFA, chargé de placement en emploi en milieu urbain avec la méthode IOD, depuis 10 ans au moins. Il a été recruté par le conseil général de la Vienne en tant que contractuel. En cours de titularisation au moment de l'interview, il est également en reprise d'études à l'université pour obtenir une licence professionnelle d'accompagnement social.

BIBLIOGRAPHIE

- Alfanderi E, Maurel E, (sous la dir.), *Hébergement et réadaptation sociale*, Syrey, Paris, 1996.
- Alphandery C, *Vivre et résister*, Descartes et Cie, Paris, 1999.
- Archambault E, *Le secteur sans but lucratif : associations et fondations en France*, Economica, Paris, 1996.
- Autès M, *Les paradoxes du travail social*, Dunod, Paris, 1999.
- Becker H, *Outsiders, études de la sociologie de la déviance*, A-M Métailié, Paris, 1985.
- Becker H.S, *Les mondes de l'art*, Flammarion, Paris, 1988.
- Bellier S, *Le savoir être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 1998.
- Berthaux R, *Pauvres et marginaux dans la société française*, L'Harmattan, Paris, 1996.
- Bourdieu P, *La Distinction, critique du jugement*, Minuit, Paris, 1979.
- Bourdieu P, *Le sens pratique*, Minuit, Paris, 1980.
- Bourdieu P, Passeron JC, *La Reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Minuit, Paris, 1970.
- Bourdieu P, *Raisons pratiques*, Le Seuil, Paris, 1996.
- Brun F, Leymarie C, Mbla E, *Difficultés d'emploi, Santé et Insertion sociale*, DARES document d'études n° 106, 2005.
- Brun F, Stähli ME, Pelisse J, *Trajectoires insertion ou gestion sociale d'un chômage de masse ? L'insertion par l'activité économique dans deux bassins d'emploi*, Centre d'études de l'emploi, Paris, rapport de recherche n° 30, février 2006.
- Caillé A, *Don, intérêt et désintéressement : Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres*, La Découverte, Paris, 1994.
- Castel R, *La métamorphose de la question sociale, une chronique du salariat*, Fayard, Paris, 1995.
- Castra D, *L'insertion professionnelle des publics précaires*, PUF, Paris, 2003.
- CEREQ, « Politiques régionales de formation professionnelle. Les premiers effets de la loi quinquennale de 1993 », *Bref*, n° 128, février 1997.
- CEREQ, La décentralisation de formation professionnelle, en quête d'une offre régionale plus cohérente, *Bref*, n° 162, mars 2000.
- Charlot B, Glasman D (sous la dir), *Les jeunes, l'insertion, l'emploi*, PUF, Paris, 1999.
- Chopart J.-N. (dir.), *Les mutations du travail social, dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, 2000.
- Claudel, Guyennot, *L'insertion: un problème social*, L'Harmattan, Paris, 1998.
- DARES, « L'insertion par l'activité économique dans le secteur marchand en 2001 », *Premières synthèses*, décembre 2002, n° 52-1.
- DARES, « L'insertion par l'activité économique en 2003 », *Premières synthèses*, février 2005, n° 6-2.
- DARES, « L'insertion par l'activité économique en 2004 », *Premières synthèses*, avril 2006, n° 15-1.
- DARES, « La politique de l'emploi au prisme des territoires », *Document d'études*, n° 59, septembre 2002.
- Darmon M, *La socialisation*, Armand Colin, Paris, 2006.
- De Ridder G (sous dir), *Les nouvelles frontières de l'intervention sociale*, L'Harmattan, Paris, 1997.

- Demoustier D, *L'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement*, Syros, Paris, 2001.
- Divray S, « L'aide à la recherche d'emplois : une activité en voie de professionnalisation ? », *Travail et Emploi*, n° 21, janvier 2000, p. 67-80
- Dubar C et Tripiier P, *Sociologie des professions*, A Colin, Paris, 1998.
- Dubar C, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris, 1991.
- Dubar C, *La crise de l'identité*, PUF, Paris, 2000.
- Dubar C, Lucas Y, *Genèse et dynamiques des groupes professionnels*, Presses universitaires du Septentrion, Lille, 1994.
- Dubet F, *Le déclin de l'institution*, Le seuil, Paris, 2002.
- Dujarier M-A, *L'idéal au travail*, PUF, Paris, 2006.
- Ebersold S, *La naissance de l'inemployable*, PUR, Rennes, 2001.
- Eme B, Laville JL, *Les petits boulots en question*, Syros, Paris, 1988.
- Foucault M, *Histoire de la folie à l'âge classique*, Gallimard, Paris, 1972.
- Foucault M, *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Gallimard, Paris, 1975.
- Gehin J-P (sous la dir), *Une profession en construction : les formateurs en Poitou-Charentes*, Rapport de recherche du GRITECS, Université de Poitiers, mars 1996.
- Gelot D, Nivolle P, *Les intermédiaires des politiques publiques pour l'emploi*, la Documentation Française, Paris, 2000.
- Goffman E, *Asiles, études sur la condition sociale de malades mentaux*, de Minuit, Paris, 1968.
- Guillou J, Moreau De Bellaing L, *Misère et pauvreté*, L'Harmattan, Paris, 1999.
- Guitton C, « Travail et ordre social, une étude historique et juridique des politiques d'insertion par le travail », *Travail et emploi*, n° 77, octobre-décembre 1998, p. 15-39.
- Hardy G, *La FNARS, 36 ans d'histoire*, Paris, novembre 1994
- Jamet J (sous dir.), *L'insertion en question*, L'Harmattan, Paris, 1995.
- Lallemand D, *Guide des centres d'hébergement et de réinsertion sociale*, les Editions ASH, Paris, 2002.
- Lipietz A, *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire pourquoi et comment ?*, La découverte, Paris, 2001.
- Loriot M, *Qu'est-ce que l'insertion ? Entre pratiques institutionnelles et représentations sociales*, L'Harmattan, Paris, 1999.
- Maurel E, « De l'observation à la typologie des emplois sociaux », *Les mutations du travail social, dynamiques d'un champ professionnel*, Dunod, Paris, 2000, p. 25-52.
- Naville P, *Essai sur la qualification du travail*, Marcel Rivière, Paris 1956.
- Outin, Ramaux, Métis, *Travail, logiques d'action et sens du travail des intermédiaires de l'emploi*, La Documentation Française, Paris, 2000.
- Paradeise C, Lichtenberger Y, « Compétence, compétences », *Sociologie du Travail*, n°1, janvier-mars 2001, p. 33-48.
- Piotet F(sous la dir), *La révolution des métiers*, PUF, Paris, 2002.
- Procacci G, *Gouverner la misère*, Le Seuil, Paris, 1993.
- Reynaud J-D., *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, A. Colin, Paris, 1997.
- Reynaud J-D, Eyraud F, Paradeise C, Saglio J, *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, les Editions du CNRS, Paris, 1990.
- Rope F, Tanguy L (sous la dir), *Savoirs et Compétences, de l'usage de ces notions dans l'école et*

l'entreprise, l'Harmattan, Paris, 1994.

Roulleau-Berger L, Nicole-Drancourt C, *L'insertion des jeunes en France*, PUF, Paris, 1997.

Schwartz B, *Moderniser sans exclure*, La Découverte, Paris, 1994.

Tullet J, *Une place pour chaque jeune, le pari des missions locales*, Le Cherche midi, Paris, 2005.

TABLE DES MATIERES

LES REPRESENTATIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DE LA REMISE AU TRAVAIL DES CHOMEURS DANS LE RESEAU DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Introduction.....	1
Les facettes du métier d'encadrant technique.....	2
<i>La valeur de l'engagement dans le travail et la production</i>	<i>2</i>
<i>L'hétérogénéité des conditions d'expérience de l'insertion</i>	<i>5</i>
<i>Les pratiques morcelées du métier d'encadrant</i>	<i>6</i>
<i>Faire du social</i>	<i>7</i>
<i>Une priorité à la socialisation au détriment de la formation à un métier</i>	<i>9</i>
Les accompagnateurs socioprofessionnels et le retour de l'assistance.....	11
<i>La figure maternelle.....</i>	<i>11</i>
<i>De l'entreprise d'insertion à l'association intermédiaire, le polymorphisme de la notion d'accompagnement</i>	<i>13</i>
Le changement de paradigme avec la méthode : « Intervention sur l'Offre et la Demande. »	15
<i>Des principes de base pour rompre avec le prisme de l'assistance</i>	<i>15</i>
<i>La tentative de mise à distance des problèmes sociaux des demandeurs d'emploi</i>	<i>16</i>
Conclusion	17
Annexe : les acteurs interviewés et qui apparaissent	18
Bibliographie	19
Table des matières	20